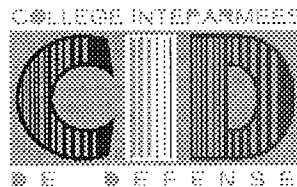


1997-1998

# MEMOIRE DE STRATEGIE



CBA BURGAUD  
Division B  
Groupe 6

## SUJET :

**LE CHANGEMENT :  
COMME POUR LES ENTREPRISES,  
UNE STRATEGIE POUR LES ARMEES ?**

**LE CHANGEMENT :**  
**COMME POUR LES ENTREPRISES,**  
**UNE STRATEGIE POUR LES ARMEES ?**

---

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION**

**I. LES ARMEES ET LE CHANGEMENT ..... 3**

A. LES MOBILES DU CHANGEMENT..... 4

B. LES TYPES DE CHANGEMENT..... 4

**II. LE CHAMP DU CHANGEMENT..... 5**

A. LA COMPLEXITE DES ARMEES ET DU CHANGEMENT..... 5

B. LES DOMAINES DU CHANGEMENT..... 6

**III. ENONCE DE LA STRATEGIE DE CHANGEMENT..... 7**

A. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX..... 7

B. LES DIX CLES DU CHANGEMENT..... 8

**CONCLUSION**

**BIBLIOGRAPHIE**

\* \* \*

La stratégie classique s'est longtemps systématiquement conclue par l'engagement des armées dans des affrontements guerriers ; la guerre était le moyen de régler les différends territoriaux et les intérêts de puissance.

Avec l'irruption de l'arme atomique dans l'arsenal des moyens militaires, se sont imposées la notion de dissuasion et la doctrine du non emploi. Les progrès techniques faits sur les vecteurs, et notamment sur leur précision, ont engendré des stratégies variées.

Malgré tout, dans la conscience collective, restait ancrée la certitude qu'une victoire sur l'ennemi désigné ne pouvait qu'être le fruit d'une bataille.

L'effondrement du bloc soviétique apporte un démenti formel à cette quasi-certitude et crée un précédent de taille : pour la première fois, la victoire n'est pas le résultat de la confrontation d'armées ; la guerre n'est plus le point de passage obligé pour défaire un adversaire.

Il ne se passe pas longtemps après cette observation majeure pour que certaines conclusions - très rapidement mises en oeuvre - soient tirées. Au premier rang de celles-ci, les dividendes de la paix se sont traduits par des réductions très spectaculaires de la taille des outils militaires de toutes les puissances, grandes et moyennes. Il semble évident, depuis 1991, que la puissance d'un pays n'est plus proportionnelle à la taille de ses armées. Cette évidence, à l'origine des changements radicaux de format, de structure voire de culture des armées des puissances de l'est comme de l'ouest, a sans doute été poussée à l'excès.

Les processus de changement engagés par toutes ces armées pour réduire leur format sont complexes et risqués. Mal maîtrisés, ils ont d'ores et déjà conduit certaines armées à l'affaiblissement, souvent durable, définitif parfois. Les cas des armées russe et belge sont suffisamment significatifs pour ne pas être développés. Cette phase de changement peut défaire des outils militaires, sans bataille, avec un fort impact sur la puissance de leurs pays. Car si la puissance n'est pas proportionnelle à la taille des armées - évidence trop facilement acceptée - elle est assurément fortement liée à l'existence d'un outil militaire disposant de capacités minimales, base de sa crédibilité. A la qualité permanente d'efficacité, il est nécessaire aujourd'hui, dans un environnement peu stable et changeant, de faire en sorte que cet outil soit adaptable.

Ainsi, après une stratégie de l'engagement, puis du non emploi, c'est vers une stratégie du changement que doivent se tourner nos armées si elles veulent conserver leur place pour « n'être pas en retard d'une guerre ».

Le changement qui est exigé aujourd'hui des armées, comme de toute entreprise ou administration, est bien une stratégie. Il est l'option privilégiée des stratégies actuellement développées par les entreprises du domaine compétitif, il est imposé par les transformations rapides de l'environnement ... stratégique, il conduit enfin à conserver sa position à défaut de la renforcer, et faute de mener à la victoire, hypothétique ou virtuelle.

Pour bien comprendre cette stratégie qui impose des ruptures, entraîne des décisions de grande ampleur, requiert la rapidité, la lucidité et la répétition, il nous faut tout d'abord étudier l'armée confrontée au changement, avant d'analyser le champ de celui-ci, ce qui nous conduira à tracer les grandes lignes de ce processus risqué mais vital.

## I. LES ARMEES ET LE CHANGEMENT

Les armées de tous les pays du monde évoluent dans un environnement qui se modifie de plus en plus rapidement, souvent radicalement. Que ces armées provoquent le changement ou qu'elles le subissent, peu importe : le besoin de changer est une réalité. Il répond à la nécessité de s'adapter aux contraintes externes, celles-ci étant géopolitiques, techniques ou budgétaires.

Le changement, c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie. Il est le mouvement qui résulte d'un processus analytique puis décisionnel, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes. Il est d'ailleurs plus correct de parler de changement au pluriel, celui-ci rendant mieux compte d'un mouvement continu, d'une dynamique, au contraire du singulier qui semble isoler une transformation en la présentant comme un accident, une parenthèse permettant de passer d'un état à un autre. Ainsi le changement a changé de statut : naguère perçu comme étranger à toute organisation - entreprise ou administration - ce mal nécessaire ou cette situation temporaire est devenu partie intégrante de la vie de ces mêmes organisations. La recherche du mouvement a donc clairement remplacé celle de la stabilité ; l'armée de terre s'inscrit tout à fait dans cet état de fait, ces dix dernières années n'ayant été qu'une suite de transformations, d'amplitude et d'étendue différentes.

Le changement est avant tout un état d'esprit. Il touche avec plus ou moins d'impact l'ensemble du capital le plus précieux de notre institution militaire : les hommes. Il a une influence tout comme il est tributaire de leur motivation, de leur implication et de leur participation. C'est pourquoi la place principale doit être accordée à l'individu.

Naturellement, les changements successifs ont tendance à démobiliser les individus : le sentiment d'être dans une situation qui finira par changer risque de déboucher sur une moindre implication, sur un niveau d'exigence moins élevé. Le changement devient alors l'alibi idéal pour ne pas s'investir dans un effort qui devra être renouvelé.

Ces effets pervers souvent observés expliquent pourquoi il est d'abord nécessaire de développer une culture du changement. Celle-ci doit véhiculer l'idée que la capacité à évoluer rapidement, dans un environnement qui se modifie toujours plus rapidement, est un atout beaucoup plus important que la perfection d'une organisation et de son fonctionnement. Toute situation ou organisation stable et figée rendra le changement plus difficile et douloureux.

S'il touche l'ensemble des hommes, le mouvement exige des chefs plus que des exécutants. Les premiers sont responsables de décider de changer au meilleur moment. Il est plus facile et confortable de gérer un changement volontaire, décidé à temps, que d'imposer un changement subi. Le moment où la décision d'engager une transformation est prise est, dans ce domaine, capital. A titre d'exemple, on peut comparer la grande différence qui existe entre les changements faisant suite au livre blanc, après une réflexion menée par les armées, et ceux imposés par la décision de professionnaliser l'outil de défense. Cette différence s'apprécie essentiellement en termes de liberté d'action et de temps pour un changement décidé, en termes de contraintes et de rapidité pour un changement subi.

Le changement apparaît donc clairement comme une nécessité pour des armées condamnées à s'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement. Ce changement doit être maîtrisé et géré. A cet égard, certaines entreprises commencent d'ailleurs à créer des "directions du changement", au même titre qu'elles ont déjà des directions du marketing, des ressources humaines ou de la communication.

## A. LES MOBILES DU CHANGEMENT.

Si chaque changement est unique, les causes peuvent en être réparties entre des causes externes et des causes internes. Les premières sont les plus fréquentes, en ce qu'une organisation est faite pour fonctionner et non pour changer ; ce constat rend les secondes plus rares.

Les causes externes concernent les éléments qui constituent l'environnement de nos armées. Au premier rang de celles-ci, il faut bien sûr citer **l'environnement géopolitique ou stratégique**, qui remplace le sacro-saint marché des entreprises civiles. Il conditionne la définition des modèles d'armées - tantôt bâties pour affronter un ennemi fortement blindé et mécanisé sur le théâtre européen, tantôt tournées vers la projection, selon la nature de la menace, des alliances ou du rôle que nous souhaitons jouer sur l'échiquier international. Il pèse lourdement sur la doctrine d'emploi des forces.

En second lieu, paradoxalement, il est nécessaire de parler de **concurrence**, comme dans les entreprises. Il est d'ailleurs intéressant de relever le langage de ces entreprises sur le sujet : *« Les entreprises répondent à une menace, réelle ou supposée, qu'elles perçoivent. Une réaction immédiate est parfois indispensable pour bloquer l'attaque. »* Cette concurrence joue à plein actuellement dans les domaines très précis que sont le C3I ou le renseignement.

**L'innovation technologique** est également un moteur du changement de nos armées. Son importance est croissante. Rappelons nous l'influence de la découverte du chargement par la culasse des canons lors de la guerre de 1870, de l'irruption de l'aviation, de la bombe atomique.

Enfin et à la marge, **l'évolution de la législation** et de la réglementation internationale peut avoir quelque influence sur l'outil militaire en jouant sur les contraintes. On pense à l'interdiction d'utiliser les mines antipersonnel, à la réglementation sur les armements chimiques par exemple.

Si les entreprises sont soumises aux **évolutions de la société**, des modes de vie et des modes de penser, c'est apparemment peu le cas des armées. Il faut sans doute être prudent en minimisant cette cause possible du changement, et imaginer que notre recrutement de soldats professionnels sera fortement dépendant de ces mouvements de société. Déjà, la politique de communication de l'institution militaire, petite révolution, est le fruit d'une évidente attente de la société civile.

Les causes internes sont tout à fait marginales au sein de notre institution. Les entreprises civiles inscrivent dans ce registre le développement et la croissance comme la vision du dirigeant. Retenons néanmoins que ces causes influent très directement sur la circulation de l'information qui doit être repensée dans tous les cas.

## B. LES TYPES DE CHANGEMENT.

Entre des changements très circonscrits et brefs et des mouvements très vastes, profonds et longs, le spectre est large. Trois dimensions majeures permettent de caractériser les types de changement :

- la profondeur du changement,
- la rapidité du changement,
- le mode d'imposition choisi.

**La profondeur** caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'organisation. Les changements superficiels, faciles à décider car sans grands risques ou conséquences lourdes, sont une arme essentielle de la stratégie actuelle. Répétés, ces changements peuvent transformer nos armées en profondeur. Ce fut le cas le plus fréquent des dix dernières années. Les changements en profondeur sont plus rares car coûteux, exigeant des investissements directs et fortement mobilisateurs des forces vives. Ils portent principalement sur la stratégie, la structure organisationnelle et la culture. Nous vivons en ce moment ce type de changement qui nous impose de revoir toutes nos références..

La **rapidité** est une dimension qui résulte de la combinaison de la durée et de la profondeur. La durée doit être la plus courte possible, car elle est fortement démobilisatrice. Aujourd'hui, changer ne suffit plus ; il est devenu nécessaire de changer rapidement. Ainsi, cette observation impose souvent de mener de front des réformes qui, il y a quelques années, se seraient succédées. Cette rapidité, cette fréquente simultanéité nécessite une habitude du changement, une culture positive.

Le **mode d'imposition** enfin varie de l'imposition forte au consensus total. La refondation actuelle, terme qui indique bien la profondeur du processus, a été lancée sans concertation préalable, en usant de l'autorité de la structure dirigeante. Ce type d'initialisation est l'apanage d'entreprises fortement hiérarchisées, ou intervient lorsque l'urgence de la situation exige d'agir très rapidement. Ces deux raisons se conjuguent dans la refondation.

Le type de changement est rarement l'objet d'un choix. Il est le plus souvent la résultante des mobiles, des opportunités et contraintes externes comme internes. Dans tous les cas, certaines capacités favorisent l'action de changer. Nos armées semblent les posséder : un bon niveau de prévision est offert par les bureaux étude et prospective de chaque état-major, la maîtrise de l'environnement international et technique est une culture ancienne, l'adaptabilité est démontrée par la succession de réformes, de restructurations entreprises de façon presque continue ces dernières années.

## **II. LE CHAMP DU CHANGEMENT**

Le changement est donc nécessaire ; ses mobiles sont divers ainsi que les formes qu'il peut prendre. Il s'applique sur une matière complexe, possédant ses propres contraintes ses opportunités ; de façon générale, il vise l'entreprise, et plus spécifiquement ici les armées.

### **A. LA COMPLEXITE DES ARMEES ET DU CHANGEMENT.**

Les armées, comme toute entreprise, forment un ensemble complexe, résultat de la combinaison de trois grands ensembles facilement identifiables : des ressources humaines, des actifs matériels (bâtiments, matériels, terrains ...) et des actifs immatériels (savoir-faire, compétence). La diversité des éléments qui composent ces trois ensembles, les interactions, exigent de la part des structures dirigeantes de définir des objectifs susceptibles de faire agir tous ces éléments avec cohérence et efficacité.

La gestion de cette diversité consiste à assurer un équilibre satisfaisant entre la cohérence et l'incohérence, ainsi qu'entre l'uniformité et la disparité. Ces quatre caractéristiques sont indispensables à tout bon fonctionnement. Deux d'entre elles, plus difficiles à comprendre,

méritent quelques explications : l'incohérence, malgré sa connotation négative, introduit dans l'institution un déséquilibre qui favorise le mouvement et pousse à l'amélioration. La disparité est une richesse de nos armées. Elle favorise toute action en offrant une gamme de points de vue et d'opinions, en s'appuyant sur des expériences spécifiques et sur des différences. L'efficacité veut que ces spécificités soient intégrées et que l'on y réponde par des approches différenciées.

Un des enjeux majeurs du processus de changement réside dans l'exploitation optimale des possibilités qu'offre la diversité pour apporter les solutions les meilleures aux problèmes rencontrés.

Les armées n'ont pas pour elles une structure adaptée au changement. L'organisation très pyramidale, avec ses flux circulant presque exclusivement de manière verticale, avec des dirigeants qui sont des managers (gérant l'institution), n'est pas le meilleur modèle. Celui-ci se rapproche plus de structures décentralisées et interactives, dirigées par un leader qui dirige et conduit l'entreprise ( « *les managers font les choses bien, les leaders font les bonnes choses* »). En revanche, notre institution peut s'appuyer sur la diversité de ses composantes, diversité qui représente une véritable richesse permettant de s'opposer à trois caractéristiques du changement : son indétermination, le manque de maîtrise totale des processus et l'absence d'une anticipation parfaite.

## **B. LES DOMAINES DU CHANGEMENT.**

Tout comme le corps humain (à la fois corps et esprit), les armées sont constituées par deux grands types de composantes : - celles qui la concrétisent (le corps),  
- celles qui l'animent (l'esprit).

Les composantes qui rendent concrètes toute organisation correspondent à ce qui est visible et matérialisé. Nous y trouvons des réalités comme les régiments, bases ou navires, les organigrammes, les systèmes d'information, les diverses procédures, les systèmes de contrôle, etc. ... Elles font donc majoritairement partie des domaines de la **stratégie**, de la **structure** et des **systèmes**. Notons au passage que toute modification sur les structures induit inévitablement des enjeux de pouvoir qui doivent être gérés et nécessitent de s'en abstraire pour se focaliser sur les vrais problèmes à traiter.

Les composantes qui animent nos armées sont celles qui les font agir ; elles sont invisibles et immatérielles : les modes de relation, les valeurs partagées, les comportements, les manières de penser ne sont là que quelques exemples. Il est possible de regrouper ces composantes dans les domaines de la **culture** et des **modes de management**.

Ces domaines, qui sont étroitement imbriqués, sont naturellement tous concernés par le changement, mais ils se transforment différemment et ont des rôles différents dans le processus de changement. On peut ainsi affirmer que la stratégie, en fixant l'activité de toute organisation - militaire ou non - en décidant des objectifs et des moyens à engager, joue un rôle moteur dans le changement puisqu'elle va souvent l'initier et le provoquer. Les systèmes au contraire, qui sont la manière dont les flux circulent dans la structure, ne sont que des points d'application directe ou indirecte de toute action de changement. Ils constituent un des piliers de la concrétisation du mouvement. La culture enfin, animée de mouvements lents, est de loin le domaine le plus stable. Elle évolue beaucoup plus sous l'effet d'actions quotidiennes que sous

celui de décisions des dirigeants. Elle doit faire du changement une valeur partagée de l'organisation si l'on veut qu'elle joue un rôle directeur dans le changement.

### **III. ENONCE DE LA STRATEGIE DE CHANGEMENT**

Nous avons vu combien était importante et complexe la capacité d'évolution, de changement. Sa gestion doit donc s'appuyer sur des principes, des méthodes et des outils. Cette gestion doit faire partie intégrante de notre outil militaire au même titre que la gestion des flux financiers ou des ressources humaines et matérielles.

Le changement implique une grande modestie qui doit pousser à refuser la toute-puissance pour lui préférer l'écoute, la remise en cause et le pragmatisme.

Quatre principes fondent la stratégie du changement et dix clés en sont la traduction en moyens d'action.

#### **A. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX.**

Ceux-ci sont à la fois le socle et le référentiel.

- **Le principe de globalité.**

Le changement demande d'agir conjointement sur les composantes qui concrétisent notre institution militaire et sur celles qui l'animent. Il est donc nécessaire de considérer l'influence mutuelle et l'interpénétration de ces deux composantes intimement liées.

Alors que des méthodes traditionnelles ont tendance à séparer les domaines, c'est sur une approche quasi fusionnelle que doit se construire tout processus moderne de changement.

Cela suppose donc d'avoir une vue globale de l'institution, même si le changement ne semble devoir porter que sur une de ses parties.

L'objectif actuel de refondation, qui se fixe pour but de repenser en profondeur l'outil de défense français, impose que soient traitées avec une égale importance les deux composantes. C'est la condition de la réalité et de la résistance au temps de cette restructuration sans précédent.

- **Le principe de rupture.**

Tout changement implique de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus.

L'importance réelle de cette rupture ainsi que son importance perçue par chaque militaire varient selon la profondeur et le niveau d'adaptabilité au changement. Dans certains cas, la rupture consiste en une simple adaptation bien acceptée, alors que dans d'autres, elle provoque un véritable traumatisme ; le cas de la restructuration de la sidérurgie française, avec ses milliers de licenciements, est un exemple de ce dernier cas de figure.

Le changement est un phénomène qui crée de l'inquiétude, des tensions et des désagréments ; il n'est pas confortable. La création de cette rupture doit être le premier objectif du processus, une fois la finalité définie. C'est un objectif difficile à atteindre, mais indispensable. Le déséquilibre de la situation existante doit se faire dans le sens voulu et être maîtrisé ; incomplet ou imparfait, il fragilisera le mouvement en introduisant immobilisme et faible implication.

Une fois cette rupture initiale provoquée, le changement ne peut se réaliser qu'à la condition de maintenir un niveau d'instabilité élevé. Dès que la stabilité revient, le changement s'interrompt.

Cette instabilité devrait être vécue comme un phénomène positif pour éviter que les personnels ne fassent de la recherche de la stabilité leur objectif prioritaire.

La recherche et le maintien de l'instabilité constituent donc un des enjeux majeurs du processus de changement.

- **Le principe d'universalité.**

Le changement requiert la participation de tous les membres de l'institution. Il est nécessaire d'obtenir une participation et une implication de tous pour obtenir une réussite effective et durable.

Cette participation et cette implication ne peuvent être obtenues que si chacun peut jouer un rôle actif dans le processus de changement. Cela signifie donc que les personnels de la défense ne peuvent pas être scindés en deux catégories : l'une très minoritaire qui décide des actions et des moyens à engager, et l'autre qui met en oeuvre les décisions prises. L'universalité requiert que chacun puisse proposer, décider, agir et soit responsable en fonction de sa place dans la hiérarchie.

Un système informationnel fonctionnant aussi bien du bas vers le haut que du haut vers le bas est une condition de cette universalité. L'application de ce principe améliore non seulement l'efficacité du déroulement du changement, en particulier au niveau de la vitesse, mais aussi son contenu : en donnant aux hommes de terrain la possibilité de décider d'actions locales, on rapproche le lieu de décision du lieu d'application et on augmente ainsi la pertinence des décisions prises.

- **Le principe d'indétermination.**

Si le changement ne peut pas être complètement maîtrisé, il peut au moins être guidé.

Il représente un saut dans l'inconnu et, ne suivant pas la règle des effets et des causes, il échappe à un contrôle parfait. Est-il pour autant immaîtrisable ? Certes non, mais la maîtrise partielle conduit à chercher plutôt à le guider ou à le piloter le plus précisément possible, avec souplesse et flexibilité, en tirant parti des opportunités et en surmontant les événements de parcours.

Pour cela, il est indispensable de faire confiance aux personnes concernées, de croire en leurs capacités. Il ne s'agit pas d'être naïf, mais de développer chez tous la capacité à prendre des responsabilités pour faire face à la multitude de décisions qui doivent être prises quotidiennement dans des domaines les plus variés.

Le pilotage joue alors un rôle déterminant, tant sur le plan de l'évaluation de la pertinence des décisions, que sur celui de la correction et de la réorientation éventuelles si celles-ci s'avèrent mauvaises.

## **B. LES DIX CLES DU CHANGEMENT.**

Ces dix clés contribuent à la concrétisation des quatre principes fondamentaux énoncés précédemment. Elles sont nécessaires au bon déroulement du changement en terme d'efficacité et de rapidité. Elles sont interdépendantes et seront utilisées conjointement et en permanence durant toute la durée du processus de changement. Néanmoins, chaque changement étant unique, le poids relatif de chaque clé sera systématiquement différent d'une fois sur l'autre.

- **Clé 1 : « définir la vision ».** C'est elle qui provoque et justifie le changement ; elle va donc le guider continuellement et servir de référence en définissant les grands enjeux par une perception globale, interne et externe. De même, cette vision fixe les objectifs et les grandes lignes des actions à engager.

- **Clé 2 : « mobiliser ».** Une fois la vision définie, il s'agit de rendre l'entreprise mobile, c'est à dire de créer une dynamique de changement. La rupture est souvent initiée à ce stade, par une analyse concurrente de la situation actuelle et de la vision, et par la mise en évidence d'un écart important qui légitime l'adaptation.
- **Clé 3 : « catalyser ».** La clé "catalyser" décrit l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement. Elle indique les entités à impliquer, le rôle de chacune d'elle et leur mode de fonctionnement, ainsi que les relations de ces entités. L'objectif recherché est bien de constamment vaincre les résistances, de lutter contre l'inertie et l'immobilisme en se reposant sur une organisation adaptée.
- **Clé 4 : « piloter ».** La complexité du processus de changement crée des risques importants de dérive par rapport aux objectifs. Un système de pilotage doit donc permettre de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts. Cela passe par des actions du type : construire la logique du processus de changement, assurer sa planification, veiller à son déroulement au jour le jour ou encore être une source impartiale d'idées, d'avis et de jugements.
- **Clé 5 : « concrétiser ».** Elle porte sur la réalisation effective du changement, sur la concrétisation de la "vision". Cette clé s'appuie sur un processus qui renforce la mobilisation en permettant à chacun de comprendre l'importance de sa participation, et d'assurer la pérennité du changement accompli. Un plan par étapes est souvent bâti.
- **Clé 6 : « faire participer ».** Cette clé montre comment créer puis maintenir la participation des salariés et comment traiter la diversité des niveaux de participation, qui est inévitable. Il s'agit de rendre possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité et de vaincre les résistances par l'implication directe des acteurs.
- **Clé 7 : « gérer les aspects émotionnels ».** Il s'agit d'apporter une réponse, au niveau émotionnel, à l'apparente contradiction entre, d'une part, la résistance au changement et les blocages mentaux des individus et, d'autre part, la nécessité de leur participation active. L'objectif est clairement de contraindre la corde émotionnelle à servir la rationalité qui est le mode normal de gestion du changement.
- **Clé 8 : « gérer les enjeux de pouvoir ».** Pouvoir et changement sont le plus souvent antagonistes, or la réussite du changement demande que la répartition du pouvoir évolue pour être cohérente avec l'objectif visé. Les enjeux de pouvoir doivent donc être détectés pour anticiper des inévitables infléchissements contraires au but recherché.
- **Clé 9 : « former et coacher ».** Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. Le soutien apporté à chacun pour l'aider à changer effectivement et à s'améliorer en permanence occupe une place importante, avant que ne commence la dynamique d'auto-apprentissage.
- **Clé 10 : « communiquer intensément ».** L'objectif poursuivi est bien sûr d'assurer la cohérence et l'homogénéité du processus tout en renforçant sa dynamique. La communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de

rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère. Il est important d'appliquer une politique rigoureuse tout en évitant de brimer les besoins d'information et surtout d'expression.

Les dix clés découlent donc des quatre principes en participant à leur mise en oeuvre. L'interaction est de règle, mais en même temps, chaque cas de changement demande une articulation particulière et une étude stricte des principes et des clés sur lesquels devront porter les efforts.

La mobilisation de toutes les ressources dont disposent nos armées sera de plus en plus importante pour assurer le changement. Des armées en mouvement ne peuvent plus être en effet les armées des cases et des tiroirs ; des tiroirs où l'on enferme chaque officier, restreignant ainsi sa capacité d'action ou de créativité et la valeur qu'il peut apporter.

L'un des enjeux majeurs des prochaines années pour nos états-majors est donc de parvenir à favoriser l'éclosion et le foisonnement des initiatives individuelles et de groupe, puis d'intégrer ces idées à un projet collectif.

En même temps, à la fois la taille et la complexité des organisations et des problèmes à résoudre rendront nos armées de moins en moins contrôlables par quelques uns. La gestion de cette complexité ne pourra être assurée que par des modes de management nouveaux, à tous les niveaux de notre structure et sans forcément que soit remis en cause toute notre culture.

L'information et sa circulation au travers de canaux revus afin de faciliter la rapidité de transmission et de traitement, est un enjeu majeur. Les structures et la forte participation de tous les personnels de la défense doivent aider à accéder plus facilement à cette information, à l'analyser plus rapidement et sûrement, à l'utiliser.

L'échec d'une telle stratégie conduit à l'échec tout court. Les armées désorganisées par un changement mal piloté le seraient pendant une période assez longue ; la puissance de l'Etat serait ainsi écornée. L'enjeu est donc de taille, et si nécessité fit loi, donnons nous aujourd'hui une réelle capacité à évoluer, en pesant notamment sur les facteurs externes qui sont les véritables causes de tout changement.

## ANNEXE 1

### BIBLIOGRAPHIE

- Piloter l'entreprise en mutation A. BARTOLI et P. HERMEL
- L'entreprise en mouvement B. GROUARD et F. MESTON
- L'entreprise face au changement H. LANDIER
- Adapter les structure de l'entreprise P. LAWRENCE et J. LORSCH
- Grandeur et décadence de la planification stratégique H. MINTZBERG
- Changer le changement I. ORGOGOZO et H. SERIEYX
- Gérer le changement organisationnel G. PROBST, O. BRUGGIMANN  
J.Y. MERCIER,  
A. RAKOTOBARISON